102-00986/

Demographic Profile of the Federal Public Service for the Fiscal Years 1994 - 1997

Research Directorate
June 1998

Draft

Introduction

To perform well, the Public Service must constantly attract, motivate and retain a corps of talented and dedicated public servants. As in many other public sector organizations, factors such as downsizing, loss of experienced employees, competition with the private sector for employees with certain critical skills, and a lack of attention to medium and long-term human resources planning have led to the need to focus on the health and sustainability of the Federal Public Service.

The planning challenges for the Public Service of the future include: the ageing of the Public Service workforce; the critical shortages in certain occupations; changes in the way that work is organized across government; under-representativeness and the obligations of the Federal Public Service under the new Employment Equity legislation; and the need for much better data to support strategic human resources planning.

In response to these challenges, the Clerk of the Privy Council has set forth a renewal initiative for the Public Service, known as La Relève. Initial plans for this renewal identified the need to strengthen the capacity to collect, analyze and apply demographic data as a key input to human resources and business planning processes. This capacity is essential for the identification of Public Service wide risks and trends that are a critical element in the articulation of departmental plans. Comprehensive demographic databases or other data sources are required for the development of employment equity strategies; the forecasting of future recruitment needs; ensuring adequate succession planning for the executive cadre; replenishing the pool of younger workers; and enhancing development and mobility opportunities for the existing workforce.

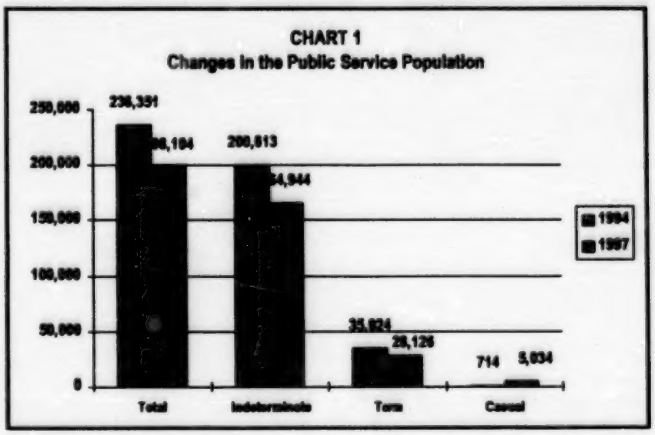
This paper provides an initial demographic profile of the Public Service and is meant as a basis from which to build other demographic analyses. The paper is organized into seven sections:

1. Introduction
2. Overall demographic profile
3. Age Profile
4. Recruitment, Promotions and Separations
5. Employment Equity Groups
6. The Executive and Feeder Groups
7. Conclusion

While emerging challenges are identified, specific areas of vulnerability will require further analysis.

Overall Demographic Profile

As a result of spending reductions and the ongoing reorganization of the Public Service emerging from Program Review, the total number of employees in the Public Service has decreased significantly in the past three years, from 236,351 to 198,104 between 1994 and 1997, a decrease of about 16.2% or 38,000 employees.[1] During this period, indeterminate employment dropped from 200,613 to 164,944, a decrease of 17.8% (see Chart 1).



Despite these major changes in the size of the Public Service, the proportion of indeterminate and term employees remained relatively stable. The proportion of indeterminate employees dropped from 84.9% of the total workforce in 1994 to 83.3% in 1997. During this period, the share of term employees decreased from 14.8% to 14.2%, whereas employment of casuals increased to reach 2.5% of the total Public Service population.[2] While this change is relatively small overall, one can expect this trend to continue in the future, as this reflects a general trend in employment patterns within the labour market.[3]

---

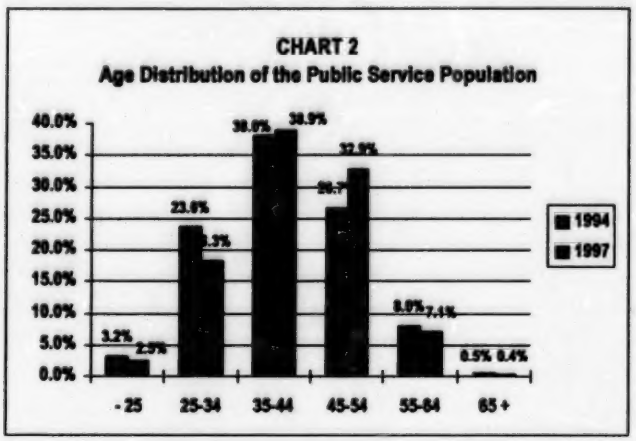
[1] All data in this report is based on year end as of March 31. This information relates to all employees in that part of the Federal Public Service subject to the *Public Service Employment Act (PSEA)*.

[2] Casual employment was introduced in 1993-94. To accommodate new legislative provisions that were implemented on June 1, 1993, the Commission introduced new procedures whereby departments were to report all specified period appointments, irrespective of length. Previously departments were required to report only specified period appointments of six months or more. This change combined with extensive government restructuring seems to have resulted in a substantial under-reporting of specified period appointments to the Commission. Based on the pay system of Public Works and Government Services Canada, the Commission estimates that 40 316 new term appointments were made in 1996-1997; by comparison 31 653 new term appointments were reported on departmental appointment reports. These latter figures include both Cooperative Education Program (COOP) and Federal Student Work Experience Program (FSWEP), as well as regular specified period hires.

[3] HRDC, *The Future of Work: Trends in the Changing Nature of Employment*, Applied Research Branch, Strategic Group, Human Resources Development Canada, June 1996, p. 22.

Age Profile

Program Review has also produced a shift in the age profile of the Public Service. In the three years between 1994 and 1997, there was a substantial decline in the number of young public servants under the age of 35. This is a direct consequence of little new hiring and substantial downsizing across the Public Service. The proportion of employees under 35 years of age dropped from 26.8% in 1994 to 20.8% in 1997. At the other end of the age scale, the number of people aged 65 or more has also declined, while those between 35 and 54 have increased (see Chart 2).

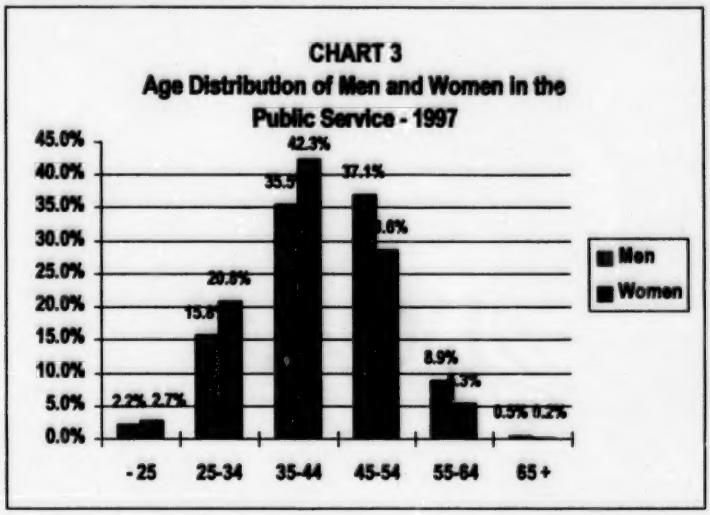


The high departure rates over the last three years were due primarily to the Early Retirement Incentive (ERI) and the Early Departure Incentive (EDI) which were in effect across the Public Service in 1995-6 through 1997-8. One of the effects of these programs has been to constrict or further narrow the age profile of the Public Service as the reductions and hiring freeze had impacts at both ends of the age spectrum. The ERI has had the effect of reducing the proportion of employees over 55 from 8.5% of the workforce in 1994 to 7.5% in 1997. The more dramatic impact was caused by the virtual freeze on recruitment across the Public Service over this same period which had the effect of reducing the under 35 population from 26.8% of the total workforce to 20.8%. The net impact of these two processes is that they have further skewed the boomer effect by exacerbating the bulge in the 35-54 age groups where one now finds 71.8% of the population compared to 64.7% in 1994.

The constriction of the overall age pattern could potentially create a number of difficulties in terms of managing the ongoing succession of the Public Service, and meeting existing demographic challenges. The departure incentive programs have significantly reduced the Public Service replacement potential for the next 5 to 6 years. The vast majority of persons who would have retired between now and 2004 have been cashed out of the Public Service and their positions abolished. This curtails opportunities to fill positions with persons under 35 and also limits the ability of the government to deal with pressing corporate issues such as employment equity.

Another effect of this compression in age distribution is that starting in the year 2004, those presently in the age group 45-54 will be eligible to retire in increasingly large numbers. Without a well planned succession strategy, the Public Service could end up emulating existing problems.

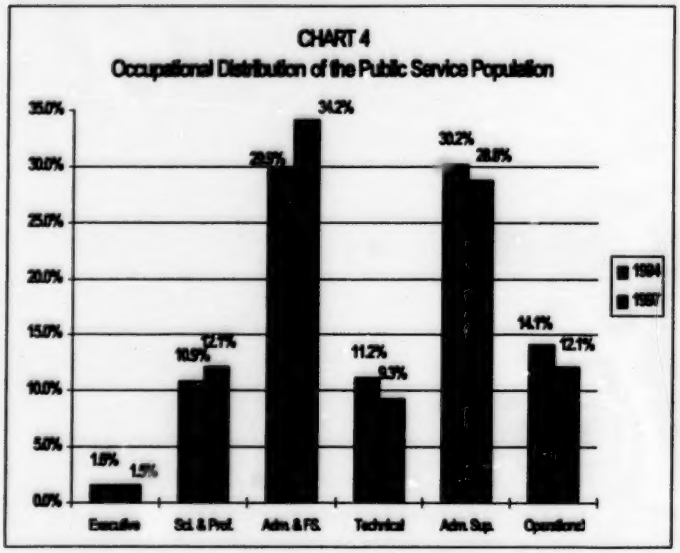
There are other demographic factors outside of program review that will impact on future departure patterns. One important variable is the age difference between gender. Women are presently concentrated in the younger age bands while men tend to be concentrated in the age bands of 45-54 and above. About 46.5% of men are 45 years and above compared to only 34.2% for women (see Chart 3). The difference in age distribution between men and women can be



explained in part by the fact that until recently, women tended to leave the workforce earlier than men. Given that women now remain in the labour force longer, and do not take as much time out for child bearing as they once did, it is probable that the population of women will exceed that of men in the near future. This is evident in the dramatic rise in the number of women in the Public Service over the last 10 years.

Changing Nature of Work

The nature of work is undergoing pivotal changes largely in response to the introduction of new technologies and wide-spread multi-skilling. These factors have significantly affected the types of jobs performed by employees, mainly increasing the demand for skills such as policy analysis and computer specialists while decreasing the need for clerical work. While downsizing has affected all occupational categories, the impact of the reductions has been less dramatic in the Scientific and Professional and Administrative and Foreign Service occupational categories. The result has been a shift in the public service population (Chart 4) away from the



Administrative Support, Technical and Operational categories toward the Scientific and Professional and Administrative and Foreign Service categories. This trend, which has been occurring since before the program review, is evidence of the increasing "professionalisation" of the Public Service.

Recruitment, Promotions and Separations

The total number of indeterminate employees recruited declined by more than half (58%), from 2,444 in 1993-94 to 1,027 in 1996-97. During the same period, the number of employees recruited from term to indeterminate employment also decreased by more than half (53.0%)

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	2,444	1,400	1,231	1,027
[illegible]	4,122	3,191	1,886	1,939
[illegible]	**6,566**	**4,591**	**3,117**	**2,966**

Over the same period the total number of Indeterminate appointments from term also declined by more than half. Term to Indeterminate appointment, however, remained the most common method of staffing indeterminate positions.

Most of the decline in indeterminate recruitment was caused by a marked decrease in recruitment to the Scientific and Professional and Administrative and Foreign Service categories, which was more than double of that for the total Public Service as a whole. Both occupational categories accounted for about 46% of the total Public Service population.

While "permanent" jobs declined, there was a shift in recruitment toward more "at risk" term and casual jobs over the last 3 years. In 1994, indeterminate recruitment accounted for 9.4% of that for the total Public Service, while by 1997, this proportion only represented 1.7%. Although the total number of terms recruited increased by 36%, its proportion decreased from 89.3% of the total Public Service workforce in 1994 to 51.7% in 1997[4]. The change results largely from the introduction of casual employment in 1993-94, which accounts for almost half of the recruitment to the Public Service in 1997.

There has been a marked increase in separations of indeterminate employees over the last three years, from 8,073 in 1994 to 20,340 in 1997. This represents a three-fold increase (from 4.0% to 12.3%) in the overall separation rate for the Public Service over this period. During the first year of Program Review, over half (52.3%) of the separations were the result of the ERI and EDI incentive programs.

Resignations and retirements that are not related to the two incentive programs accounted for over 70% of all separations in 1994 and 1995, however, during the first two years of the Program Review, 1996 and 1997, these mechanisms accounted for less than 30% of all separations.

A growing concern in the Public Service is the large number of expected departures in five to ten years from now. Retirements will increase dramatically starting in 5 years and will peak in 10-15 years as the majority of baby boomers reach retirement age. Based on projections which take into account age and years of service, it is estimated that 9.3% (or 16,000) of the current Public Service indeterminate population will be eligible to retire in the next five years.[5] This proportion is estimated to increase dramatically between the year 2003 and 2013 due to the increase in the age profile of the Public Service. [6]

Employment Equity Groups

One of the key demographic vulnerabilities for the Public Service continues to be Employment Equity. Over the last decade, Employment Equity efforts in the Public Service have

[4] The fact that overall term employment had dropped as a share of the total public service (see p.3) while recruitment has increased, is indicative of the increasing use of short-terms.

[5] Data is based on information provided by the OGS Information Visualization System.

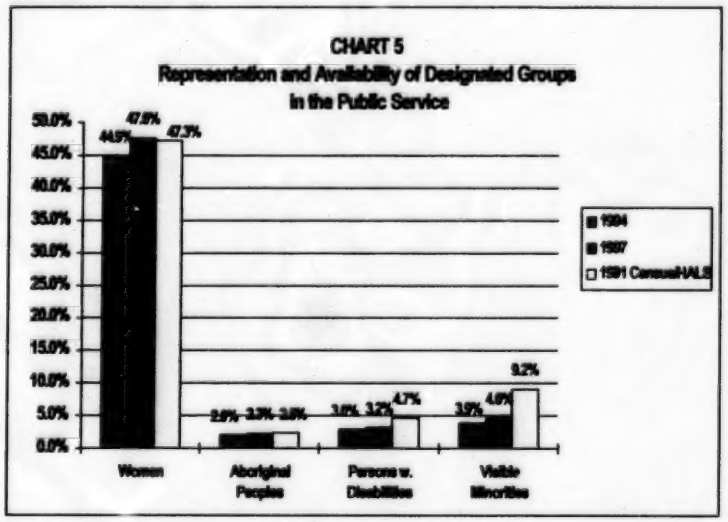
[6] Note that this projection is based in current static population, therefore, one has to be careful in drawing this conclusion. It is clear that any projections or forecasts of future staffing patterns crucially depend on the assumptions made. There are various reasons why these assumptions may not be realised, such as, dramatic changes in recruitment patterns.

not significantly improved the employment situation of the four designated groups[7].

The representation of Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities has risen only marginally over the past three years. In 1997, the representation of the four designated groups in indeterminate positions in the Public Service was:

- 47.6% women compared to 47.3% labour market availability;
- 2.3% Aboriginal Peoples compared to 2.5%;
- 3.2% persons with disabilities compared to 4.7%; and
- 4.6% visible minorities compared to 9.2%.

With the exception of women, designated groups were under-represented in the Public Service workforce. Aboriginal peoples represented 89% of their labour market availability according to the 1991 Census, persons with disabilities represented 68%, and visible minorities represented only 50% (see Chart 5)[8].



Although, the number of women in indeterminate positions decreased from 89,985 to 78,507 between 1994 and 1997, their representation increased from 44.9% to 47.8%.

---

[7] Data on women were obtained by matching appointment data received from departments with the Public Works and Government Services Canada Pay System. Data on members of a visible minority, persons with disabilities and Aboriginal peoples were obtained by matching appointment data with the Treasury Board Secretariat's Employment Equity Data Bank. This database is based on voluntary self-identification by the employee. Treasury Board Secretariat does not collect systematically employment equity information for terms less than three months, casuals, students and for all appointments made by separate employers.

[8] Labour Market Availability figures have been adjusted to control for Public Service occupations.

On the face of it, women seem to be doing well in the Public Service: their representation increased during major downsizing. Moreover, their share of recruitment has also increased during the three years between 1994 and 1997. They account for 60% of the all the recruitment in the Public Service. Despite these improvements, almost half of all women (48.3%) remained employed in the Administrative Support category compared to only 9.4% of all men. Another 33.9% of all women were concentrated in the Administrative and Foreign Service category.

Barriers and glass-ceilings remain in the system. Women are still finding it difficult to break into non-traditional areas of employment and they continue to be under-represented in technical and operational areas. Only 4.4% and 3.5% of all women were employed respectively in both the Technical and Operational categories compared to 14.3% and 20.8% for men. Moreover, despite increases in representation over the last 3 years in the Executive group, representation remained below that of the Canadian Labour Market for that group.

The reductions in the executive ranks did produce some positive impacts in terms of the composition of the executive ranks among designated group members. Table 1 below shows that the representation of the other three designated groups increased during the last three years.

TABLE 1
Representation of Designated Groups in the EX Group

Designated Groups	1994		1997	
	#	%	#	%
Women	661	17.6	657	22.0
Aboriginal Peoples	42	1.1	48	1.6
Persons with Disabilities	76	2.0	64	2.1
Visible Minorities	85	2.3	76	2.6

Little progress has been made in improving the recruitment situation of the three designated groups other than women in the last three years: their share of recruitment for the Public Service as a whole is not even half of their availability in the Canadian Labour Market, and has been stalled at 2% for Aboriginal peoples and visible minorities and at 1% for persons with disabilities.

For these three groups, it is projected that based on recruitment at current rates[9] no designated groups will reach their goal of representation that equal to labour market availability

[9] The "current rates" in the projections were based the rate of indeterminate appointments into the Public Service for the various groups in 1995/6-1996/7: women 47.6%, Aboriginal Peoples 3.3%, Persons with Disabilities 0.9% and Visible Minorities 3.5%. Source: Occupational Group System

(Table 2). If the equity groups were to be hired at present labour market availability rates in the future, only visible minorities will reach the existing target (in 26 years). If the public service were to hire at one and a half times the availability rate, the goal of representative participation in the public service workforce for aboriginal peoples, persons with disabilities, and visible minorities will be reached in 11, 12, and 11 years respectively. These projections are based on labour market information from the 1991 Census/HALS. The gap between representation of designated groups and availability according to the 1996 Census will in most likelihood be even wider. It is clear that any projections or forecasts of future staffing patterns must depend crucially on the assumptions made.

TABLE 2
Recruitment Projections[10]

	Aboriginal Peoples	Persons with Disabilities	Visible Minorities
Goal (Representation at Current Labour Market Availability)	4,124	7,752	15,175
Current Population	3,740	5,313	7,550
Gap	384	2,439	7,625
Date Gap Eliminated			
Recruitment at current rate	Never	Never	Never
At labour market availability (LMA)	Never	Never	2023
At 1.5 x LMA	2008	2009	2008
At 2.0 x LMA	2000	2004	2005

From a total of 51 departments and agencies with 100 or more employees, only 14 met or exceeded the labour market availability rate for aboriginal peoples, seven for persons with disabilities and three for visible minorities. About 64% of all departments and agencies have less than 2% representation for aboriginal peoples and 60% have less than 3% representation for persons with disabilities. Some 13% of departments and agencies have more than 6% representation for visible minorities.

---

[10] Technical notes : 1. The current availability rate (1991) is 2.5 % for Aboriginal Peoples, 4.7 % for persons with disabilities and 9.2 % for visible minorities. These calculations are based on the on 1991 census/HALS data. The public service population, is based on self-identification.

2. Modelling Assumptions: - the total population remains stable, at March 31, 1997 levels
- the retirement rate is 35% of those eligible in each year.
- other separation remains at 2.5% of the total population

Occupational compression is also a problem for some of the employment equity groups as 35% of aboriginal peoples and 38% of persons with disabilities were employed in the Administrative Support Category compared to 29% for the total Public Service population.[11] Not only are the designated groups members under-represented in most departments and agencies, but in some groups they tend to be found in lower level positions.

There are obviously much progress and many changes yet to be made in order to meet the corporate objectives of achieving a representative Public Service which reflects the Canadian population across all levels of the Public Service and in all departments and agencies.

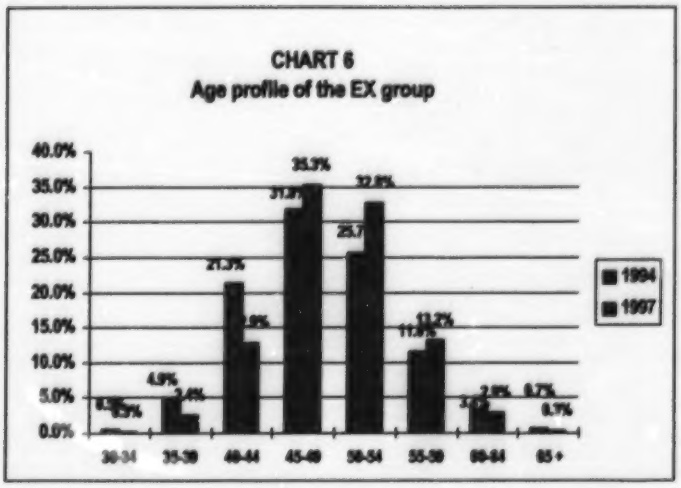
While recruitment is a major avenue for creating a representative workforce, the demographic analysis demonstrates that recruitment is just one element of this strategy. Any successful strategy for addressing equity issues must be based on a comprehensive understanding of the demographic structure of the workforce and well planned succession. Age distribution, gender, recruitment and departure patterns all impact differently on succession planning for the various groups and levels within the Public Service. In order to better understand these phenomena, therefore, it will be necessary to provide additional demographic analysis, but on the basis of specific groups and levels. As a first step, a preliminary analysis of the Executive and Feeder Groups is provided below.

The Executive and Feeder Groups

Program Review has had a tremendous impact on the size of the Executive community. As of March 31, 1997, there were 2,987 Executives in the Public Service, compared to 3,757 in 1994. This decrease of 20.5% in the executive complement represents a rate of reduction which is significantly higher than that of the total Public Service (16.2%) over the same period.

A major demographic concern regarding the EX group is the ongoing aging of the entire population. The proportion of executives over the age of 45 has risen from 73.2% in 1994 to 84.5% in 1997. The largest increase in the total share of the executive population was in the 50-54 age band which rose from 25.7% in 1994 to 32.8% in 1997. During the same period, there was a significant decline in the proportion of executives who were in the 40-44 age band, from 21.3% to 12.9% (see Chart 6).

[11] March 31, 1997. Source: Occupational Groups System PSC.



The changes in the age profile among executives has been much different than that of the remainder of the Public Service population. The age distribution for the total population in the 35-44 age band remained relatively stable, declining from 35.9% in 1994 to 35.5% in 1997. Over the same period, the Executive Group in the same age band decreased significantly from 26.2% to 15.3% respectively.

Despite the impacts of the Program Review, a significant number of executives remain eligible to retire in the near future. As of March 31, 1997, 8% of the existing executive population were eligible to retire, with a further 28% eligible to retire within five years. Moreover, 39% of Executives at the EX 04 and 05 levels will be eligible to retire within five years. Presently, only 3.2% of Executives work past the age of 60[12].

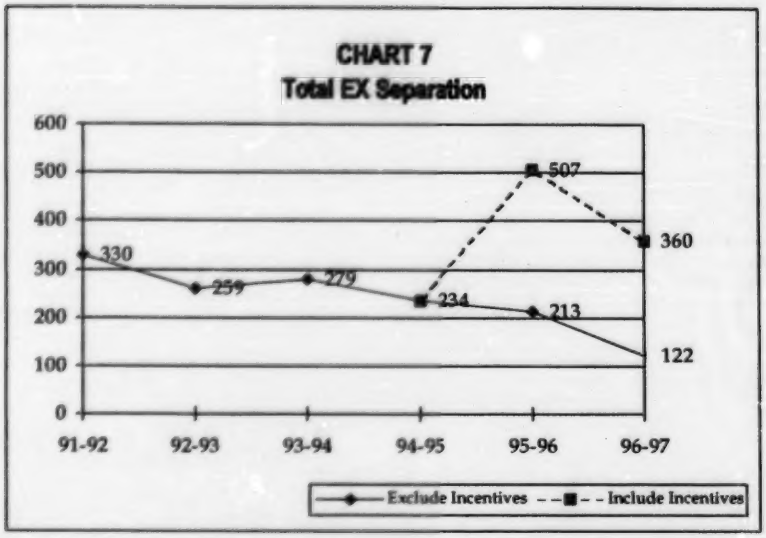
Recruitment rates tend to increase significantly at each level of the Executive Group. The retirement rate at he EX-05 level (7.5%) is almost double that of the EX-03 (4.2%) and EX-04 (3.9%) levels and, about four times the rate for the EX-01 level (2.1%). Similar trends are also evident in the resignation rates of the EX group. The resignation rates for the EX-05 level has been more than double that of the EX-01 level.

As a result of the Program Review, the total number of separations in the Executive Category increased sharply over the past three years from 234 in 1994-95 to 507 in 95-96 and down to 360 in 96-97. If one discounts the two incentive programs (EDI and ERI), the separations for the EX Group has in fact decreased, from 234 in 1994-95 to 122 in 96-97 (see Chart 7)[13].

---

[12] As of March 31, 1997.

[13] It should be noted that many people who took the ERI incentive would have retired anyway.



The total feeder group population (EXM1 and EXM2) in 1997 was 17,632 compared to 20,215 in 1994, a decline of 12.8%. This decline in the feeder group population was significantly less than that experienced by the total population (16.2%) or the EX Group (20.5%) during the same period.

In reality the actual feeder group is much smaller than the traditional feeder group population outlined above. Over the last five years[14], about 70% of the appointments to the EX Group are drawn from only 10 occupational groups and levels[15] these groups account for only 34.2% (6,710) of the total executive feeder population.

The average age of the overall feeder community continues to rise from 45.6 in 1996 to 46.1 in 1997. The age distribution of the feeder groups has shifted in the last three years. The highest age concentration in 1997 was in the 45-49 years of age, while in 1994, it was in the 40-44 range.

---

[14] April 1992 to March 1997.

[15]These key feeder groups include AS-7, AS-8, CO-3, ES-6, ES-7, FI-4, FS2, IS-6, PM-5 and PM-6.

Conclusion

This report provides a brief demographic analysis of the Public Service population. A more in-depth analysis and a focus on specific areas of concerns will be required to determine areas of vulnerability.

Based on this report, some areas of concerns have been identified and close monitoring will be required. These concerns are as follows:

- The ageing workforce and the projected loss of experienced workers in the next decade.
- The age profile for the EX community which has shifted significantly. As a result, the number of employees in this group below 45 years of age declined by more than half, while those between 50 to 59 declined by only 10%.
- The lack of recruitment from post-secondary institutions which is reflected in the age distribution of the public service. The age group of less than 25 and 25-34 are under-represented in relation to the age group of 35-44 and those above.
- With the exception of women, the employment situation of the three designated groups does not reflect Canadian society. They remain severely under-represented in almost all areas and levels. Members of the three designated group are hired at a rate will below their availability in the Canadian labour force. If the ultimate goal is to increase the representation of designated groups in the Public service, one of the major barriers continues to be the ability of the Public Service to recruit members of these communities.

Next Steps

The paper identifies the broad demographic trends and macro-level Human Resource challenges which will affect the public service over the next decade. In terms of next steps the key will be to get at the specifics of these phenomena to look at how these impact on specific groups and levels and to define the implications in terms of resourcing strategies. A first step in this direction will be a more focused study of the executive groups starting at the ADM level and then with the EX1, 2, and 3 levels and executive feeder groups. This will be followed by more extensive exploration of the professional groups within the public service.

Profil démographique de la fonction publique fédérale pour les exercices de 1994 à 1997

Direction de la recherche
Juin 1998

Ébauche

Introduction

Pour maintenir un bon rendement, la fonction publique doit constamment recruter, encourager et garder en fonction des effectifs talentueux et dévoués. Des facteurs comme la réduction du personnel, la perte d'employés expérimentés, la concurrence avec le secteur privé pour l'embauche d'employés spécialisés et une planification négligeante des ressources humaines à moyen et à long termes obligent maintenant la fonction publique fédérale, comme bien d'autres organismes du secteur public, à se préoccuper de sa santé et de sa durabilité.

Au chapitre de la planification, les prochains défis à relever sont, notamment, le vieillissement des effectifs de la fonction publique, une grave pénurie de main-d'oeuvre dans certaines professions, la réorganisation du travail à l'échelle du gouvernement, la sous-représentation et les obligations de la fonction publique fédérale en vertu des nouvelles dispositions législatives sur l'équité en emploi, et le besoin en données plus pertinentes aux fins de la planification stratégique des ressources humaines.

En réponse à ces enjeux, la greffier du Conseil privé a mis de l'avant une initiative de renouvellement de la fonction publique, La Relève. D'emblée, on savait qu'il fallait renforcer les mécanismes de collecte, d'analyse et d'application de données démographiques comme principaux intrants des processus de planification des activités et des ressources humaines. Ces mécanismes permettent de mettre au jour des tendances et des risques qui touchent l'ensemble de la fonction publique et à partir desquels les plans ministériels sont élaborés. Des bases de données démographiques exhaustives ou d'autres sources de données sont requises afin d'élaborer des stratégies d'équité en matière d'emploi, de prévoir les besoins futurs en activités de recrutement, d'assurer une planification adéquate de la relève pour les effectifs de la direction, de reconstituer la réserve de jeunes travailleurs et d'accroître les occasions de perfectionnement et de mobilité à l'intention de la main-d'oeuvre existante.

Nous présentons ici un premier profil démographique de la fonction publique pouvant servir de fondement à d'autres analyses démographiques. L'information est regroupée sous sept rubriques distinctes :

1. Introduction
2. Profil démographique général
3. Répartition par âges des effectifs
4. Recrutement, promotion et cessation d'emploi
5. Groupes de l'équité en matière d'emploi
6. Groupe de la Direction et groupes de relève
7. Conclusion

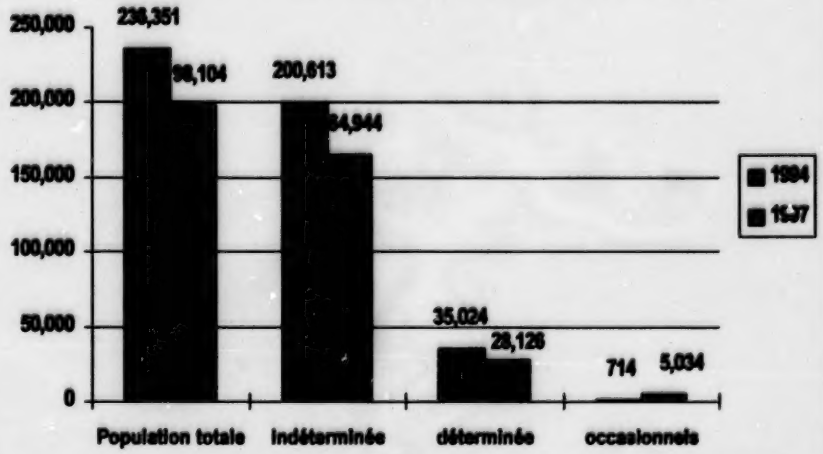
Bien qu'on dégage ici les défis imminents, certaines questions délicates devront faire l'objet d'une analyse plus approfondie.

Profil démographique général

Les mesures de compression des dépenses et la réorganisation permanente de la fonction publique qui ont suivi l'Examen des programmes ont entraîné une réduction considérable des effectifs totaux de la fonction publique au cours des trois dernières années. Des 236 351 employés en 1994, on n'en comptait plus que 198 104 en 1997, soit une perte de quelque 38 000 employés, ou 16,2 %[1]. Durant cette période, le nombre d'employés nommés pour une période indéterminée a chuté de 200 613 à 164 944, une diminution de 17,8 % (voir le Graphique 1).

GRAPHIQUE 1

Variations dans les effectifs de la fonction publique



Malgré ces importantes variations, la proportion d'employés nommés pour une période déterminée et d'employés nommés pour une période indéterminée est demeurée relativement stable. Cette dernière catégorie représentait 83,3 % des effectifs totaux en 1997 comparativement à 84,9 % en 1994. Durant cette période, la proportion d'employés nommés pour une période déterminée est passée de 14,8 % à 14,2 %, tandis que les employés occasionnels comptaient pour 2,5 % de l'effectif total de la fonction publique[2]. Même s'il s'agit d'une variation relativement

[1] Les données présentées ici couvrent l'exercice ayant pris fin le 31 mars et tous les employés des secteurs de la fonction publique qui sont assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)*.

[2] L'emploi occasionnel a été mis en place en 1993-1994. Afin de satisfaire aux dispositions législatives promulguées le 1er juin 1993, la Commission a instauré de nouvelles procédures suivant lesquelles les ministères devaient faire rapport de toutes les nominations d'une durée déterminée, quelle qu'en soit la durée. Auparavant, seules les nominations d'une durée de six mois ou plus devaient être déclarées. Ce changement, combiné à une vaste restructuration du gouvernement, semble avoir occasionné une importante sous-déclaration des nominations d'une durée déterminée à la Commission. D'après le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la Commission estime que 40 316 nouvelles nominations d'une durée déterminée ont

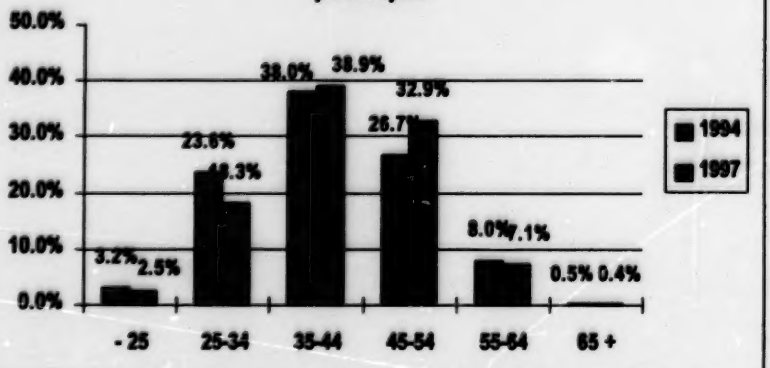
négligeable dans l'ensemble, cette tendance pourrait se poursuivre puisqu'elle reflète l'évolution générale de l'emploi sur le marché du travail[3].

Répartition par âges des effectifs

L'Examen des programmes a également entraîné une variation dans la répartition par âges des effectifs de la fonction publique. De 1994 à 1997, on a enregistré une diminution importante du nombre de jeunes fonctionnaires de moins de 35 ans, une conséquence directe d'activités limitées d'embauche et d'une réduction des effectifs dans toute la fonction publique. La proportion d'employés de moins de 35 ans a chuté de 26,8 % en 1994 à 20,8 % en 1997. À l'autre extrémité de l'échelle d'âges, le nombre d'employés de 65 ans ou plus a aussi diminué, tandis que ceux du groupe des 35-54 ans ont vu leur proportion augmenter (voir le Graphique 2).

GRAPHIQUE 2

Répartition par âges des effectifs de la fonction publique



Les taux élevés de cessation d'emploi enregistrés ces trois dernières années sont attribuables principalement au Programme d'encouragement à la retraite anticipée (PERA) et à la Prime de départ anticipé (PDA), en vigueur de 1995-1996 à 1997-1998 dans toute la fonction publique. Ces programmes ont eu pour effet notamment de resserrer ou de restreindre davantage la répartition des âges, les réductions et le gel du recrutement ayant touché les deux extrémités de l'échelle. Le PERA a fait passer la proportion d'employés de plus de 55 ans de 8,5 % en 1994 à 7,5 % en 1997. C'est le gel du recrutement imposé de façon générale pendant cette même période

---

été faites en 1996-1997, mais seulement 31 653 d'entre elles auraient été déclarées sur les rapports de nominations ministériels. Ces derniers chiffres comprennent les nominations faites dans le cadre du Programme d'enseignement coopératif (COOP) et du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE), de même que les nominations régulières d'une durée déterminée.

[3] DRHC, *L'avenir du travail : tendances et évolution de la nature de l'emploi*, Direction générale de la recherche appliquée, Politique stratégique, Développement des ressources humaines Canada, juin 1996, p. 22.

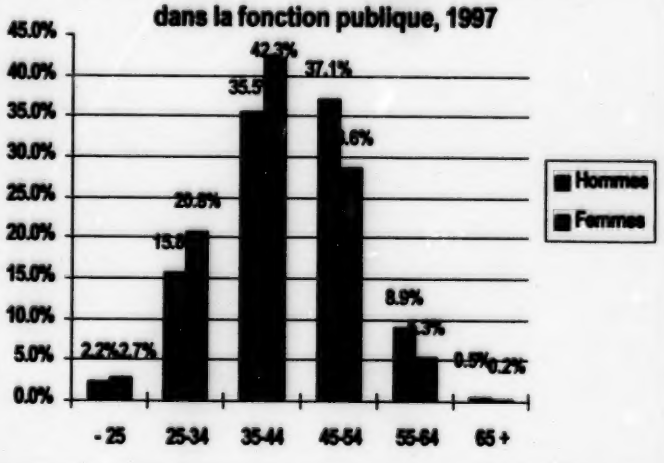
qui a une l'incidence la plus marquée, faisant passer de 26,8 % à 20,8 % la proportion d'employés de moins de 35 ans dans les effectifs totaux. L'incidence nette de ces deux initiatives a été d'accentuer l'effet de l'explosion démographique en exacerbant la hausse dans le groupe des 35-54 ans, qui représente maintenant 71,8 % de la population comparativement à 64,7 % en 1994.

Le resserrement de la distribution des âges pourrait soulever un certain nombre de difficultés au moment de gérer la relève de la fonction publique et de surmonter les défis démographiques existants. Les programmes d'encouragement au départ ont considérablement réduit la réserve de remplaçants pour les cinq à six prochaines années. Les employés qui auraient pris leur retraite d'ici à 2004 ont accepté en grande majorité une indemnité pour départ volontaire et leurs postes ont été abolis. Les possibilités de combler les postes avec des personnes de moins de 35 ans sont donc limitées et le gouvernement manque de ressources pour traiter des préoccupations organisationnelles urgentes comme l'équité en matière d'emploi. Cette compression dans la distribution des âges a un autre effet, à savoir qu'à compter de 2004, un nombre croissant d'employés du groupe des 45-54 ans deviendront admissibles à la retraite. Sans une stratégie de relève bien planifiée, la fonction publique pourrait perpétuer les problèmes existants.

D'autres facteurs démographiques non liés à l'Examen des programmes auront une incidence sur les départs futurs. La différence d'âge entre les sexes constitue une variable importante. À l'heure actuelle, les femmes appartiennent généralement à des groupes d'âges plus jeunes, comparativement aux hommes qu'on trouve surtout dans le groupe des 45-54 ans et plus. Quelque 46,5 % des hommes ont 45 ans et plus comparativement à 34,2 % des femmes seulement (voir le Graphique 3). La différence entre les deux sexes au chapitre de la distribution des âges peut s'expliquer notamment par le fait que, jusqu'à récemment, les femmes quittaient généralement la population active plus tôt que les hommes. À la lumière de ce changement, et compte tenu du fait qu'elles s'absentent beaucoup moins longtemps qu'avant pour élever leurs enfants, il est probable que les femmes surpasseront les hommes en nombre avant longtemps. C'est ce qu'on peut conclure de la hausse spectaculaire des effectifs féminins dans la fonction publique depuis les 10 dernières années.

GRAPHIQUE 3

Répartition par âges des hommes et des femmes dans la fonction publique, 1997

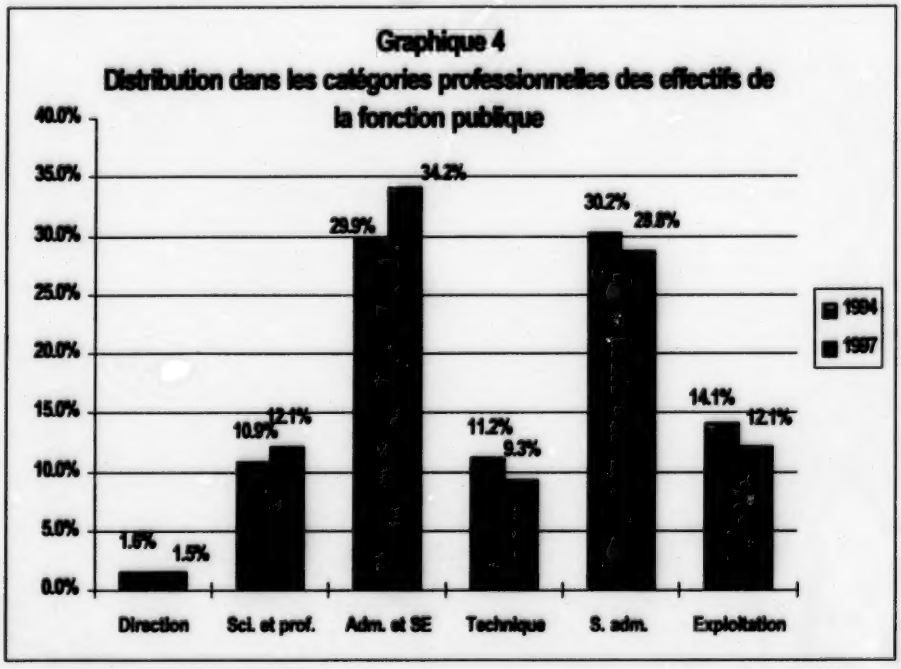


Nature changeante du travail

La nature du travail se transforme sous l'effet, principalement, des nouvelles technologies et du concept répandu de la polyvalence. Ces facteurs ont beaucoup joué sur les types de tâches effectuées par les employés, entraînant une demande accrue en compétences dans des domaines comme l'analyse de politiques et i'informatique spécialisée au détriment du secteur administratif. Bien que tous les groupes professionnels aient été visés par les mesures de réduction du personnel, la catégorie Scientifique et professionnelle de même que la catégorie Administration et service extérieur semblent avoir été moins touchées. Les plus fortes concentrations d'effectifs qu'on trouvait auparavant dans les catégories du Soutien administratif, Technique et de l'Exploitation (voir le Graphique 4) se sont donc déplacées vers la catégorie Scientifique et professionnelle et la catégorie Administration et service extérieur. Cette tendance, qu'on avait remarquée bien avant l'Examen des programmes, est un signe de la « professionnalisation» croissante de la fonction publique.

Graphique 4

Distribution dans les catégories professionnelles des effectifs de la fonction publique



Recrutement, promotion et cessation d'emploi

Le nombre total d'employés recrutés pour une période indéterminée a diminué de plus de la moitié (58 %), passant de 2 444 en 1993-1994 à 1 027 en 1996-1997. Pendant cette période, le nombre d'employés nommés pour une période déterminée qui ont été recrutés à des postes d'une durée indéterminée a également diminué de plus de la moitié (53,0 %).

Nouveaux employés nommés pour une période indéterminée				
Situation d'activité	1994	1995	1996	1997
Durée indéterminée	2 444	1 400	1 231	1 027
D'une durée déterminée à indéterminée	4 122	3 191	1 886	1 939
Total	**6 566**	**4 591**	**3 117**	**2 966**

Pendant la même période, le nombre total de promotions à un poste d'une durée indéterminée a aussi chuté de plus de la moitié. Mais la dotation des postes d'une durée indéterminée par l'avancement d'employés nommés pour une période déterminée demeure la méthode la plus courante.

La diminution enregistrée à l'égard des nominations d'une durée indéterminée est attribuable principalement à la réduction marquée de l'embauche dans la catégorie Scientifique et professionnelle de même que dans la catégorie Administration et service extérieur, qui était plus du double que pour l'ensemble de la fonction publique. Ces deux catégories professionnelles comptaient pour quelque 46 % de l'effectif total de la fonction publique.

Tandis que le nombre d'emplois « permanents » a diminué, on a observé une hausse dans la dotation de postes occasionnels et d'une durée déterminée plus « à risque » au cours des trois dernières années. En 1994, 9,4 % de tous les emplois dans la fonction publique étaient d'une durée indéterminée tandis qu'en 1997, cette proportion n'était plus que de 1,7 %. Même si le nombre total d'employés nommés pour une période déterminée a augmenté de 36 %, leur proportion dans les effectifs totaux de la fonction publique est passée de 89,3 % en 1994 à 51,7 % en 1997[4]. Cette variation résulte en grande partie de l'arrivée d'employés occasionnels en 1993-1994, qui comptent pour près de la moitié de tous les employés recrutés dans la fonction publique en 1997.

On a observé une hausse sensible du nombre de départs dans le groupe des employés nommés pour une période indéterminée ces trois dernières années; de 8 073 en 1994, on en comptait 20 340 en 1997. Le taux de départs a en effet triplé (de 4,0 % à 12,3 %) pour l'ensemble de la fonction publique pendant cette période. Pendant la première année de l'Examen des programmes, plus de la moitié (52,3 %) des cessations d'emploi ont été causées par le PERA et la PDA.

Les démissions et les retraites qui ne sont pas liées aux deux programmes représentaient plus de 70 % de toutes les cessations d'emploi en 1994 et en 1995. Cependant, durant les deux premières années de l'Examen des programmes, soit en 1996 et en 1997, ce pourcentage n'atteignait plus 30 %.

---

[4] Le fait que, de façon générale, le nombre de nominations d'une durée déterminée ait chuté durant une période de reprise de l'embauche (voir p. 3) est signe qu'on recourt davantage aux nominations de courte durée.

Le grand nombre de départs prévus d'ici les cinq à dix prochaines années est une préoccupation grandissante. Le nombre de candidats à la retraite augmentera sensiblement dans cinq ans et atteindra un sommet d'ici 10 à 15 ans lorsque la majorité des employés de la génération issue de la poussée démographique aura atteint l'âge de la retraite. D'après des projections qui tiennent compte de l'âge et des années de service, on estime que 9,3 % (ou 16 000) des effectifs actuels aux postes d'une durée indéterminée seront admissibles à la retraite au cours des cinq prochaines années[5]. On prévoit que cette proportion grandira considérablement entre 2003 et 2013 en raison de la hausse du profil d'âge de la fonction publique[6].

Groupes de l'équité en matière d'emploi

Sur le plan démographique, l'équité en matière d'emploi demeure une question des plus délicates pour la fonction publique. Au cours de la dernière décennie, les initiatives d'équité en matière d'emploi menées dans le secteur public n'ont pas beaucoup amélioré la situation professionnelle des quatre groupes désignés[7].

La représentation des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles n'a augmenté que faiblement depuis les trois dernières années. En 1997, la représentation des quatre groupes désignés dans les postes d'une durée indéterminée était la suivante :

- 47,6 % de femmes comparativement à une disponibilité de 47,3 % sur le marché du travail;
- 2,3 % d'Autochtones comparativement à 2,5 %;
- 3,2 % de personnes handicapées comparativement à 4,7 %;
- 4,6 % de membres des minorités visibles comparativement à 9,2 %.

---

[5] Les données sont fondées sur l'information obtenue du système de visualisation de l'information du SGP.

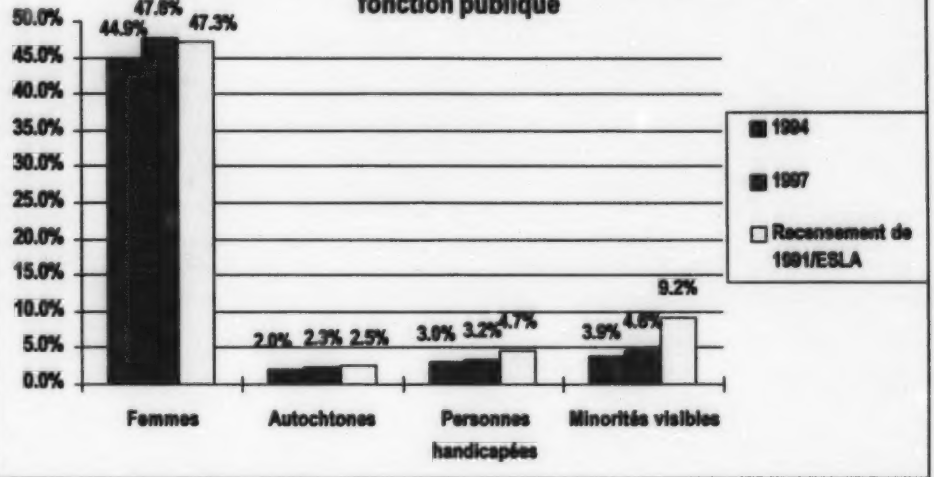
[6] Précisons que ces projections sont fondées sur la population statique actuelle et que cette conclusion doit être tirée avec réserve. Il est évident que les projections ou prévisions des tendances futures en matière de dotation dépendent des hypothèses posées. Plusieurs facteurs peuvent fausser ces hypothèses, notamment un changement marqué dans les tendances du recrutement.

[7] Les données sur les femmes ont été obtenues en comparant les données sur les nominations fournies par les ministères avec le Système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Les données sur les membres des minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones ont été obtenues en comparant les données sur les nominations avec la banque de données sur l'équité en emploi du Secrétariat du Conseil du Trésor. Cette banque contient des données déclarées volontairement par les employés. Le Secrétariat du Conseil du Trésor ne recueille pas systématiquement des données sur l'équité en matière d'emploi pour les nominations d'une durée de moins de trois mois, les emplois occasionnels, les emplois étudiants et toutes les nominations faites par des employeurs distincts.

À l'exception des femmes, les groupes désignés sont sous-représentés dans les effectifs de la fonction publique. Selon le Recensement de 1991, par rapport à la disponibilité sur le marché du travail, la proportion d'employés autochtones était de 89 %; dans le cas des personnes handicapées, la proportion était de 68 %, tandis qu'elle n'était que de 50 % pour les membres des minorités visibles (voir le Graphique 5)[8].

Graphique 5

Représentation et disponibilité des groupes désignés dans la fonction publique



Bien que le nombre de femmes qui occupent des postes d'une durée indéterminée ait chuté, de 89 985 à 78 507, entre 1994 et 1997, leur représentation est en fait passée de 44,9 % à 47,8 %.

La situation des femmes dans la fonction publique semble donc s'améliorer : leur représentation a augmenté durant une période de réduction généralisée des effectifs. En outre, la proportion de femmes recrutées a augmenté depuis 1994 pour atteindre les 60 % en 1997. Malgré cela, près de la moitié des femmes (48,3 %) appartiennent encore à la catégorie du Soutien administratif comparativement à 9,4 % seulement des hommes. Et on trouve encore 33,9 % des effectifs féminins dans la catégorie Administration et service extérieur.

Des obstacles et des barrières invisibles demeurent dans le système. Les femmes disent avoir toujours de la difficulté à pénétrer dans les secteurs d'emploi non traditionnels et elles demeurent sous-représentées dans les catégories Technique et de l'Exploitation. Seulement 4,4 % et 3,5 % de toutes les femmes étaient employées, respectivement, dans la catégorie Technique et la catégorie de l'Exploitation comparativement à 14,3 % et à 20,8 % pour les hommes. Par ailleurs, même si elles sont mieux représentées depuis les trois dernières années dans le groupe de la

[8] Les professions de la fonction publique ont été prises en compte dans les chiffres concernant la disponibilité sur le marché du travail.

Direction, leur représentation demeure inférieure à leur disponibilité sur le marché du travail canadien.

L'attrition du groupe de la Direction a eu quelques retombées positives sur la représentation des membres des groupes désignés dans cette catégorie. Le Tableau 1 ci-dessous montre que la représentation des trois autres groupes désignés s'est améliorée depuis les trois dernières années.

TABLEAU 1
Représentation des groupes désignés dans le groupe de la direction

Groupes désignés	1994		1997	
	nombre	%	nombre	%
Femmes	661	17,6	657	22,0
Autochtones	42	1,1	48	1,6
Personnes handicapées	76	2,0	64	2,1
Minorités visibles	85	2,3	76	2,6

Contrairement aux femmes, les membres des trois autres groupes désignés n'ont pas vraiment vu leur situation s'améliorer au chapitre du recrutement ces trois dernières années : leur proportion parmi les nouveaux effectifs de la fonction publique n'atteint même pas la moitié de leur disponibilité sur le marché du travail canadien et demeure à 2 % pour les Autochtones et les membres des minorités visibles et à 1 % pour les personnes handicapées.

D'après les taux de recrutement actuels[9], on prévoit qu'aucun de ces trois groupes désignés n'atteindra son objectif de représentation qui correspond à sa disponibilité sur le marché du travail (Tableau 2). Si des membres des groupes désignés devaient être engagés aux taux de disponibilité actuels, seuls les membres des minorités visibles atteindraient l'objectif existant (dans 26 ans). Si la fonction publique devait engager à un taux égal à une fois et demi le taux de disponibilité, l'objectif de représentation des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles dans la fonction publique serait atteint respectivement dans 11 ans, 12 ans et 11 ans. Ces projections ont été établies à l'aide des données sur le marché du travail tirées du Recensement de 1991 et de l'ESLA. L'écart entre la représentation des groupes désignés et leur disponibilité d'après le Recensement de 1996 s'élargira probablement encore. Il est évident que les projections

[9] Les « taux actuels » utilisés dans les projections sont fondés sur les taux de nominations pour une période indéterminée dans la fonction publique enregistrés pour les différents groupes en 1995/1996-1996/1997 : 47,6 % pour les femmes, 3,3 % pour les Autochtones, 0,9 % pour les personnes handicapées et 3,5 % pour les membres des minorités visibles. Source : Système des groupes professionnels

ou prévisions des tendances futures en matière de dotation dépendent des hypothèses posées.

TABLEAU 2
Projections en matière de recrutement[10]

	Autochtones	Personnes handicapées	Minorités visibles
Objectif (Représentation au taux actuel de disponibilité sur le marché du travail)	4 124	7 752	15 175
Effectifs actuels	3 740	5 313	7 550
Écart	384	2 439	7 625
Date d'élimination de l'écart			
Recrutement au taux actuel	Jamais	Jamais	Jamais
Au taux de disponibilité sur le marché du travail (DMT)	Jamais	Jamais	2023
À 1,5 fois le taux de DMT	2008	2009	2008
À 2,0 fois le taux de DMT	2000	2004	2005

Sur un total de 51 ministères et organismes comptant 100 employés ou plus, 14 seulement atteignaient ou dépassaient le taux de disponibilité des Autochtones sur le marché du travail, 7 en ce qui concerne les personnes handicapées et 3 dans le cas des membres des minorités visibles. Les Autochtones ont une représentation de moins de 2 % dans 64 % environ de tous les ministères et organismes, et les personnes handicapées sont représentées à un taux de moins de 3 % dans 60 % des ministères et organismes. Quelque 13 % des ministères et organismes affichent un taux de représentation de plus de 6 % dans le cas des membres des minorités visibles.

La compression des catégories professionnelles pose également problème pour certains groupes de l'équité en matière d'emploi puisque les Autochtones et les personnes handicapées comptent respectivement pour 35 % et 38 % des effectifs de la catégorie du Soutien administratif comparativement à 29 % des effectifs de la fonction publique[11]. Non seulement les membres des

---

[10] Notes techniques : 1. Le taux de disponibilité actuel (1991) est de 2,5 % pour les Autochtones, de 4,7 % pour les personnes handicapées et de 9,2 % pour les membres des minorités visibles. Les calculs sont fondés sur les données du Recensement de 1991 et de l'ESLA. Les données sur la population de la fonction publique sont obtenues par déclaration volontaire.

2.Hypothèses de modélisation : - les effectifs totaux demeurent stables, aux niveaux du 31 mars 1997;
- chaque année, 35 % des employés qui y sont admissibles prennent leur retraite;
- les effectifs totaux affichent toujours un taux de cessations d'emploi de 2,5 %.

[11] 31 mars 1997. Source : Système des groupes professionnelles, CFP.

groupes désignés sont sous-représentés dans la plupart des ministères et organismes, mais dans certains groupes, on les retrouverait surtout aux échelons inférieurs.

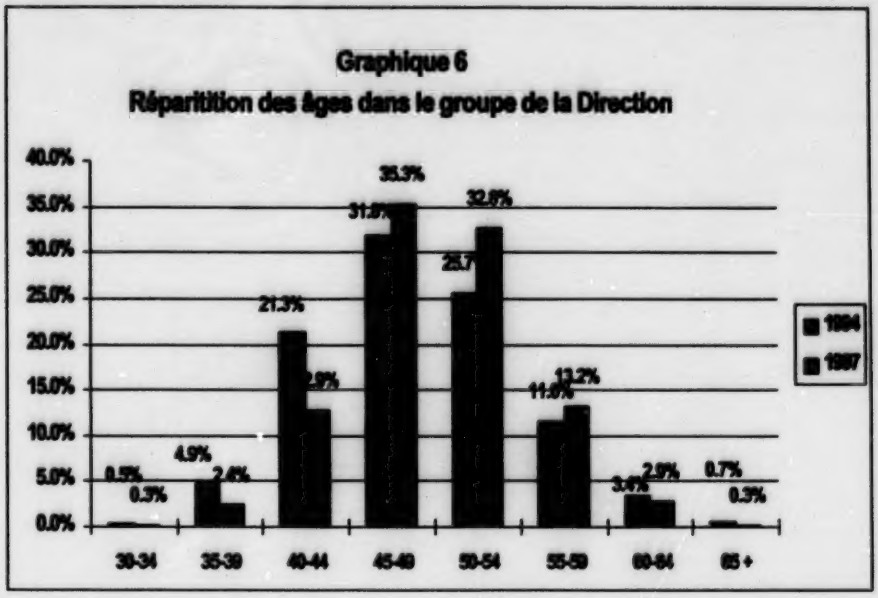
Beaucoup de progrès et encore bien des changements doivent de toute évidence être réalisés afin d'atteindre l'objectif d'une fonction publique représentative qui reflète la population canadienne à tous les niveaux de la fonction publique et dans tous les ministères et organismes.

Il ressort de l'analyse démographique que le recrutement, bien qu'un mécanisme essentiel pour créer une main-d'oeuvre représentative, n'est qu'un élément de la stratégie. Une stratégie qui prétend traiter les enjeux de l'équité en matière d'emploi doit reposer sur une solide connaissance de la structure démographique de la main-d'oeuvre et une relève bien planifiée. La répartition des âges, le sexe, les tendances aux chapitres du recrutement et des cessations d'emploi influent tous différemment sur la planification de la relève pour les différents groupes et niveaux de la fonction publique. Pour mieux comprendre ces phénomènes, il faudra effectuer d'autres analyses démographiques axées cette fois sur des groupes et des niveaux précis. Une analyse préliminaire du groupe de la Direction et des groupes de relève est présentée ci-après en guise de première étape.

Groupe de la Direction et groupes de relève

La taille du groupe de la Direction a été fortement influencée par l'Examen des programmes. Au 31 mars 1997, on comptait 2 987 cadres de direction dans la fonction publique comparativement à 3 757 en 1994. Cette diminution de 20,5 % est bien supérieure au taux enregistré pour l'ensemble de la fonction publique (16,2 %) pendant la même période.

Le vieillissement des effectifs du groupe de la Direction constitue un aspect démographique notable. La proportion de cadres de direction de plus de 45 ans est passée de 73,2 % en 1994 à 84,5% en 1997. Le groupe des 50-54 ans, qui comptait pour 25,7 % des effectifs totaux de la direction en 1994, a connu la hausse la plus forte pour atteindre 32,8 % en 1997. Durant la même période, la proportion de cadres âgés de 40 à 44 ans a accusé une chute importante de 21,3 % à 12,9 % (voir le Graphique 6).



L'évolution du profil d'âge du groupe de la Direction est fort différente de celle observée pour le reste des effectifs de la fonction publique. La proportion d'employés de 35 à 44 ans dans la population totale est demeurée relativement stable, passant de 35,9 % en 1994 à 35,5 % en 1997. Pendant la même période, la proportion de cadres de direction appartenant à la même tranche d'âges a connu une importante réduction de 26,2 % à 15,3 %.

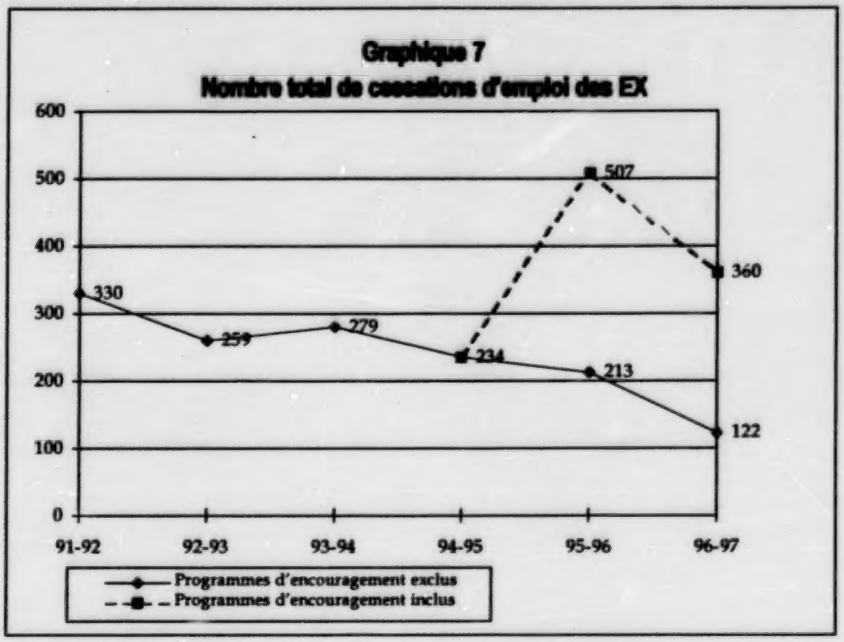
Malgré les retombées de l'Examen des programmes, un nombre considérable de cadres de direction deviendront admissibles à la retraite dans un proche avenir. Au 31 mars 1997, 8 % des effectifs actuels du groupe de la Direction étaient admissibles à la retraite, et encore 28 % y seront admissibles dans les cinq prochaines années. De plus, 39 % des cadres des niveaux EX-04 et EX-05 seront admissibles à la retraite d'ici cinq ans. À l'heure actuelle, seulement 3,2 % des cadres de direction continuent de travailler au-delà de 60 ans[12].

Les taux de recrutement semblent augmenter sensiblement à chacun des niveaux du groupe de la Direction. Le taux de retraite au niveau EX-05 (7,5 %) est presque le double de celui enregistré aux niveaux EX-03 (4,2 %) et EX-04 (3,9 %) et presque quatre fois celui du niveau EX-01 (2,1 %). Les taux de départ volontaire dans le groupe de la Direction suivent des tendances semblables. Au niveau EX-05, le taux de départ volontaire est presque le double de celui enregistré au niveau EX-01.

Pendant les trois années qui ont suivi l'Examen des programmes, le nombre total de cessations d'emploi dans le groupe de la Direction a fortement augmenté, passant de 234 en 1994-1995 à 507 en 1995-1996, pour revenir à 360 en 1996-1997. Nonobstant les deux

[12] Au 31 mars 1997.

programmes d'encouragement (PERA et PDA), le nombre de cessations d'emploi dans le groupe de la Direction a plutôt chuté de 234 en 1994-1995 à 122 en 1996-1997 (voir le Graphique 7)[13].



La population totale des groupes de relève était de 17 632 employés (de niveaux EX moins 1 et EX moins 2) en 1997, comparativement à 20 215 en 1994, soit une diminution de 12,8 %. Cette réduction est toutefois sensiblement inférieure à celle enregistrée pour la population totale de la fonction publique (16,2 %) et le groupe de la Direction (20,5 %) durant la même période.

En réalité, le groupe de relève actuel est beaucoup plus petit que le groupe de relève traditionnel dont il est fait mention ci-dessus. Ces cinq dernières années[14], 70 % environ des postes de direction ont été dotés avec des employés provenant d'une dizaine de groupes et niveaux professionnels seulement[15]. Ces groupes ne comptent que pour 34,2 % (6 710) des effectifs totaux de relève.

---

[13] Il convient de signaler que nombre des bénéficiaires du PERA auraient pris leur retraite de toute façon.

[14] D'avril 1992 à mars 1997.

[15] Ces principaux groupes de relève sont AS-7, AS-8, CO-3, ES-6, ES-7, FI-4, FS-2, IS-6, PM-5 et PM-6.

L'âge moyen de la population de relève continue d'augmenter, de 45,6 ans en 1996 à 46,1 ans en 1997. La répartition par âges dans les groupes de relève a évolué ces trois dernières années. C'est dans la catégorie des 45-49 ans qu'on retrouvait la plus forte concentration d'employés en 1997, tandis qu'en 1994 elle avait été enregistrée dans le groupe des 40-44 ans.

Conclusion

Nous avons présenté ici une brève analyse démographique de l'effectif de la fonction publique. Une analyse plus approfondie qui met l'accent sur des secteurs de préoccupation précis sera nécessaire pour faire ressortir les faiblesses du système.

Ce rapport a permis de mettre au jour quelques points délicats, et une surveillance étroite est de mise. Les secteurs de préoccupation à aborder sont les suivants :

- La main-d'oeuvre vieillissante et la perte prévue de travailleurs expérimentés durant la prochaine décennie.

- La répartition par âges des EX, qui a évolué considérablement. Par conséquent, le nombre de cadres de direction de moins de 45 ans a chuté de plus de la moitié, tandis que ceux âgés de 50 à 59 ans n'a diminué que de 10 %.

- L'absence de campagnes de recrutement à l'intention des diplômés de niveau postsecondaire, un problème qui se reflète dans la répartition des groupes d'âge de la fonction publique. Le groupe des moins de 25 ans et le groupe des 25-34 ans sont sous-représentés par rapport à ceux des 35-44 ans et plus.

- Sauf pour les femmes, la situation professionnelle des membres des trois autres groupes désignés n'est pas représentative de la société canadienne. Ils sont gravement sous-représentés dans presque tous les secteurs et à presque tous les niveaux. Leur taux d'embauche est bien inférieur au taux de disponibilité sur le marché du travail canadien. Si l'objectif ultime est d'accroître la représentation des groupes désignés dans la fonction publique, l'un des principaux obstacles demeure l'incapacité de la fonction publique d'embaucher des membres de ces groupes.

Étapes suivantes

Le document dégage les grandes tendances démographiques et les principaux enjeux liés aux ressources humaines qui feront évoluer la fonction publique au cours de la prochaine décennie. Quant aux prochaines étapes, l'essentiel sera d'approfondir ces phénomènes afin d'en déterminer l'incidence sur des groupes et des niveaux précis et de définir les répercussions à long terme en ce qui a trait aux stratégies de ressourcement. Une première étape en ce sens consistera à réaliser une étude plus ciblée des groupes de la direction en commençant au niveau des SMA, en poursuivant avec les niveaux EX-1, EX-2, et EX-3 pour terminer avec les groupes de relève. Et un examen plus poussé des groupes professionnels de la fonction publique viendra finalement clore l'exercice.